



돌봄에서 산업으로 : 시니어케어 사업화를 위한 조건

경영관리부

2026.9.

목 차

1. 하나금융그룹 시니어사업 전략 방향
2. 왜 시니어케어 인가
3. 시니어케어 자회사 설립 일정 및 개요
4. 사업추진 우선순위
5. 장기요양 시장 현황
6. 시니어케어 시장 전망
7. 관련 규제 변화 방향성
8. 규제 변화에 따른 시장 영향
9. 향후 규제 개선시 고려할 점
10. 요양시설 설치의 재무적 한계
11. 요양사업 진입에 실질적 장벽 해소를 위한 정책 개선
12. 금융과의 시너지 과제 및 돌봄 산업화를 위한 정책 개선

(약력) 권정아

現 하나더넥스트 라이프케어
경영관리부장/본부장

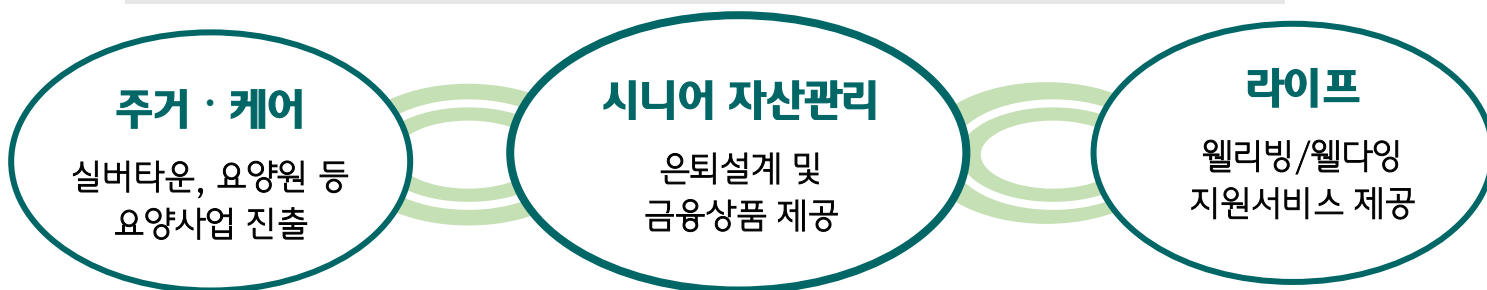
하나생명 시니어케어TFT
신사업기획/상품마케팅기획

이화여대 동시통역대학원 석사
서울대 영문과 학사, 석사

1. 하나금융그룹 시니어사업 전략 방향

HANA THE NEXT

시니어 리빙 · 자산관리 중심 생태계 조성



주거·케어

자산관리

라이프

✓ 주거·케어 사업

- 요양원, 실버타운 등 설립 · 운영
- ✓ 본업과의 시너지
 - 하나금융그룹의 금융상품/서비스 연계
- ✓ 전문 업체와 협업
 - 경쟁력 확보 목적 유망사업자 협업

✓ 온퇴설계 서비스 확대

- ✓ 상속·증여 설계
 - 리빙트러스트 강화
- ✓ 안정적 현금흐름 창출
 - 역모기지, 연금, 월지급식 상품
- ✓ 질병·사고 위험 보장
 - 치매, 간병, 건강보험 등

✓ 웰리빙 콘텐츠 발굴

- 여행, 문화, 건강, 일상생활, 시니어커뮤니티 등
- ✓ 웰다잉 준비 지원
 - 유언장 작성, 상조 등
- ✓ 시니어라이프 협업 네트워크 구축
 - 유망업체 발굴 및 투자 등

2. 왜 시니어 케어(주거 및 요양) 인가

- 베이비부머의 고령화로 시니어 자산 규모 증가, 다양한 시니어 Biz 시장 중에서 시니어 주거/요양을 중심으로 다른 시니어 사업으로 확장 가능.

		2022년	2030년
1 베이비부머 고령화 가속화	23년, 1차 베이비부머 60대 진입	906만원	1,306만명 ¹⁾
2 고령층 보유 자산 증가	베이비부머 유입으로 고령층 자산 유입	2,871조 비중 27%	6,433조 ²⁾ 비중 35%
3 시니어 비즈니스 시장 확대	고령층 자산은 다양한 시니어 Biz로 유입	89조	215조 ³⁾
4 시니어 케어 시장 확대	'30년 치매고령자 136만명 → 요양 시장 성장 불가피	17.2조	40조~60조

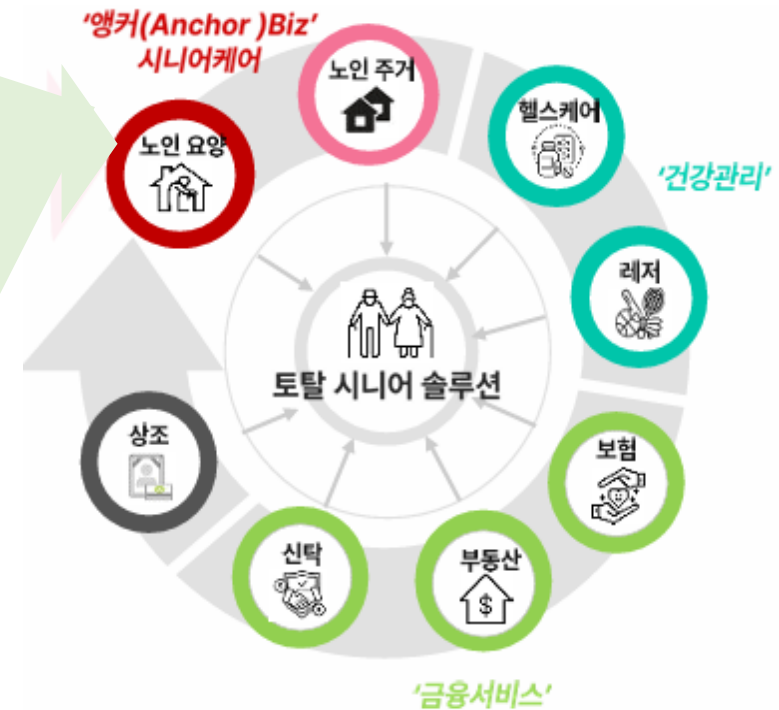
1) 65세이상 고령자

2) 통계청 연령대별 가구 순자산 데이터 기반 추정

3) 한국보건산업진흥원에서 정의한 고령친화산업 (금융 제외), '30년 전망치는 하나금융연구소 추정

시니어케어 사업을 앵커(Anchor)로 시니어 시장 공략

시니어케어 사업은 '시니어 브랜드 확보', '그룹 시니어 사업 연계', '고도의 휴먼 터치'를 가능케 하므로 Anchor Biz로 적합



※하나금융연구소

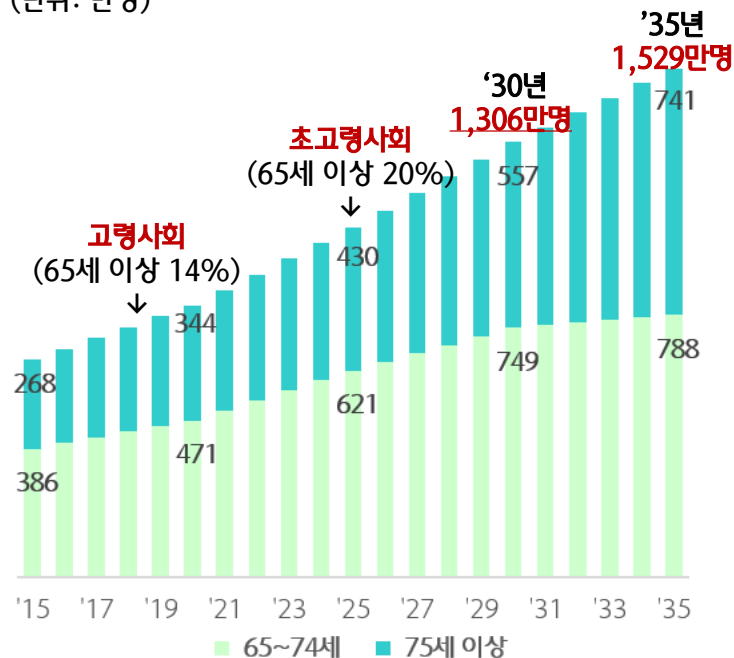
2. 왜 시니어 케어(주거 및 요양) 인가

- '30년 한국의 고령인구 약 1,306만명(전체의 25.5%), 이들 시니어 계층이 보유한 자산은 전체의 35% 수준으로 확대 추정.

국내 고령인구(65세이상) 수 증가¹⁾

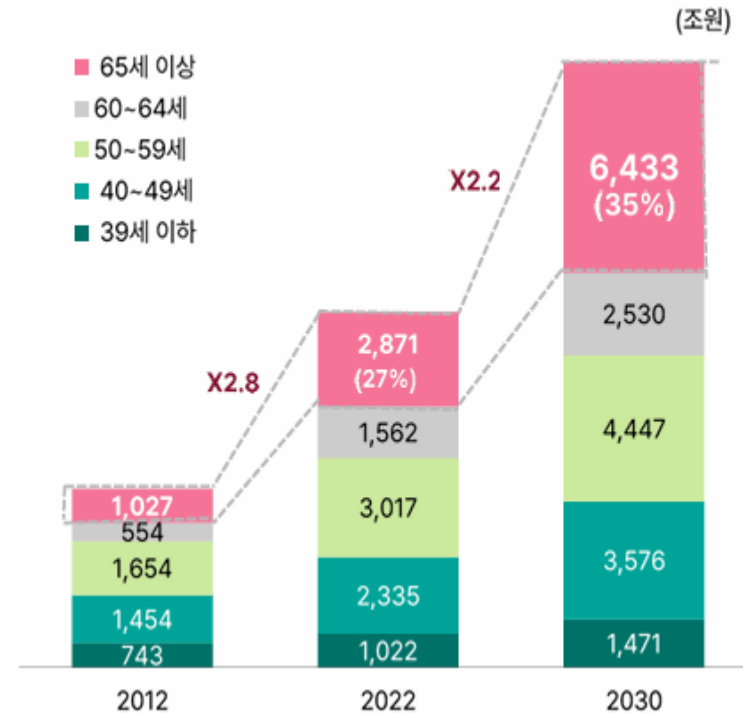
특히 75세 이상 후기고령자수의 증가 주목

(단위: 만명)



65세이상 고령층 순자산 증가²⁾

20년 1차 베이비부머 세대가 고령층 진입



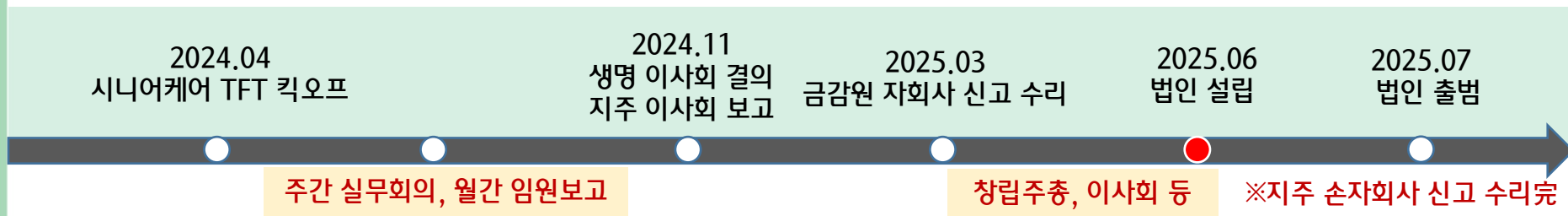
1) 통계청, 장래인구추계

2) 통계청 연령대별 가구 순자산 데이터 기반 2030년 연령대별 인구변화 반영하여 추정

※하나금융연구소

3. 시니어케어 자회사 설립 일정 및 개요

■ 시니어케어 TFT 및 법인 출범



■ 법인 개요

구 분	내 용
지배구조	하나생명보험 100% 자회사 (설립 자본금 300억)
본사 사업장	[소재지] 서울 종로구 인사동
주요 사업	노인복지시설의 설치 및 운영
법인 설립일	25.6월16일 ※법인 등기(신청)일
사업 개시일	지주 손자회사 편입 신고 수리 완료 (25.7월)

4. 시니어케어 사업추진 우선순위

우선순위	구 분주)	주요 내용	시설 컨셉
1순위	노인의료 복지시설 (요양시설)	(수익성) 도심형 프리미엄 요양시설, 장기요양급여 급여+비급여 수익 확보 가능 (전략적 입지) 도심 혹은 도심 인접 지역 자산가 비중 높고, 요양시설 대기율 높은 지역에 진입 ⇒ <u>중산층 돌봄 공백</u>으로 양질의 요양서비스 수요 높음. (규제) 토지 소유 의무 법규로 인하여 자본 부담 및 보유 부동산 위험액 높음.	프리미엄 요양시설 설립 추진 (‘27.2H 오픈 목표)
2순위	노인재가 복지시설 (주야간보호센터 등)	(수익성) 장기요양급여 위주 요양인력 인건비로 인해 수익성 낮은 편. (전략적 입지) 구도심 지역 혹은 신도시 노인인구 비중 높고, 요양시설 대기율 높은 지역에 조기 진입 -> <u>사업 진출 속도 낼 수 있고 운영 경험 축적 가능</u> (규제) 건물 임차 사용 가능하여 자본 부담 낮음.	은행 유휴지점 활용 및 ESG (미정)
3순위	노인주거 복지시설 (유료양로원, 실버타운 등)	(수익성) 명확한 컨셉과 차별화된 서비스 없으면 수익성(NOI) 확보 어려움 (전략적 입지) 도심형 하이엔드 실버타운 보다 도심 인근 신도시, 구신도시 금융그룹 identity 심은 노인주거공간 컨셉 정립 필요. (규제) 운영경험 보유 의무 완화, 일부지역 분양형 허용 등 <u>규제 완화</u> 움직임.	금융과 공간 결합 중저밀형 주거 공간 (미정)

주) 노인복지법 제31조에 따른 노인복지시설의 종류

5-1. 장기요양 시장 현황

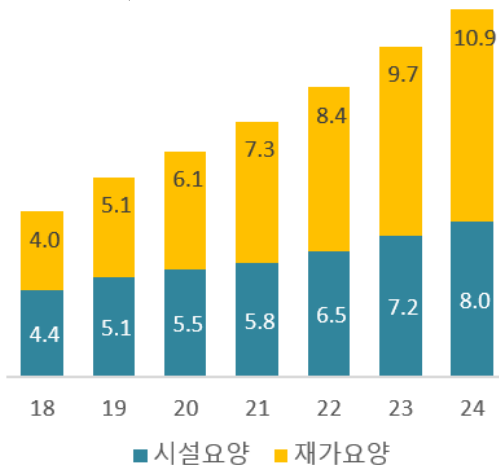
- 고령화 진전으로 장기요양 시장이 이용자 수나 사업자수 측면에서 빠른 성장세 보임.

(단위 : 만명, %)	'18	'19	'20	'21	'22	'23	'24
65세이상 노인인구 수	751	783	815	862	909	957	1,004
노인인구 비율(%)	14.6	15.2	15.7	16.6	17.6	18.5	19.4
장기요양 인정자 수	67.1	77.5	85.8	95.3	101.9	109.8	117
인정자 비율(%)	8.9%	9.9%	10.5%	11.1%	11.2%	11.5%	11.6%
장기요양급여 수급자 수	64.9	73.2	80.7	89.9	99.9	107.3	114
이용률 (%)	96.7%	94.5%	94.1%	94.3%	98.0%	97.7%	97.9%

시장 규모

'18~'24 연평균 9.3% 성장

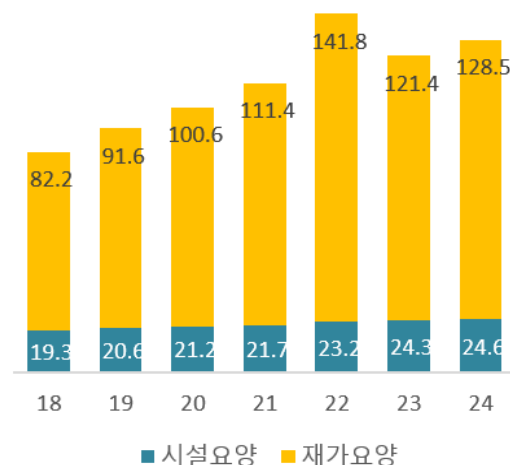
(단위 : 조원)



이용자수

'18~'24 연평균 7.1% 성장

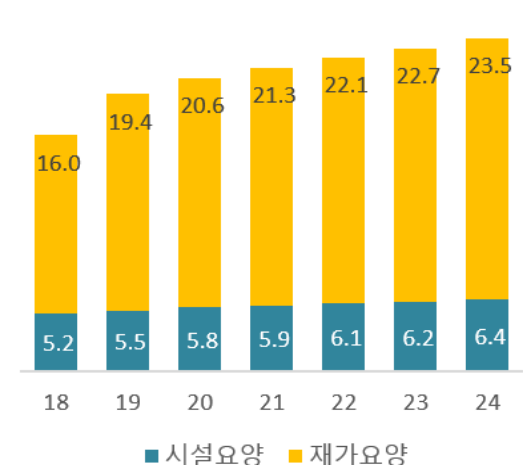
(단위 : 만명)



사업자수

'18~'24 연평균 5.9% 성장

(단위 : 천개)



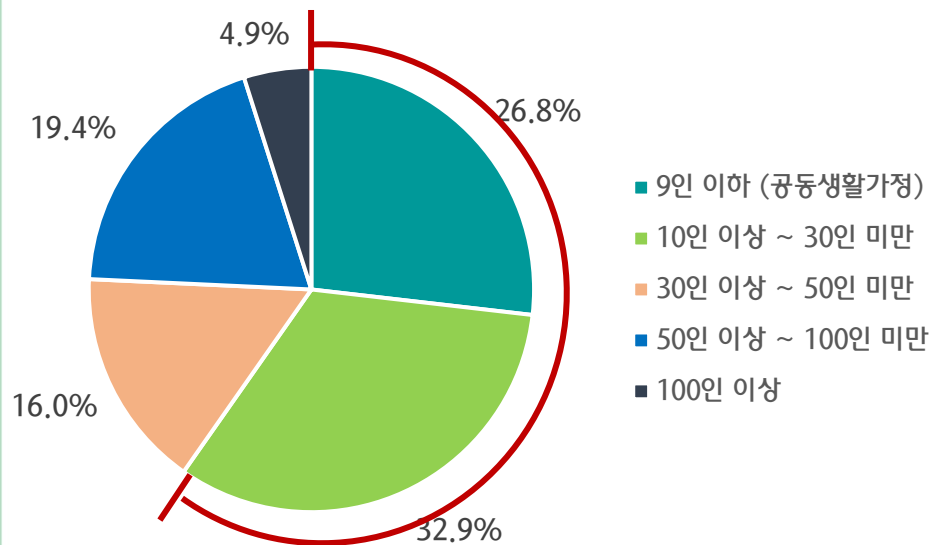
※건강보험공단 통계연보

- 요양시설(의료복지시설) 시장은 30인 미만 정원의 소규모 시설 위주 형성, 부동산 가격 높은 서울 등 대도시 요양 수요 대비 시설 부족

노인요양시설 규모별 현황

30인 이상 요양시설 설치시 토지 및 건물 소유권 확보 필요

-> 부동산 비용이 높은 서울 등 도심지에 대형시설 운영 어려움

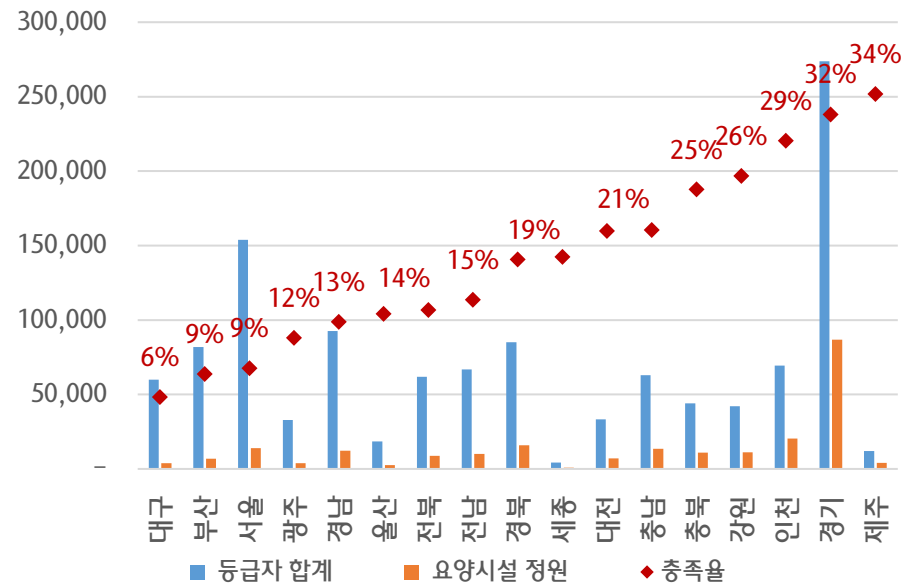


30인미만 시설 비중이 전체의 약 60%

지역별 등급 인정자 수와 요양시설 정원

서울, 부산, 대구 등 대도시 위주 요양시설 정원이 현저히 부족.

경기, 인천 지역에 요양시설이 가장 많지만 여전히 부족한 상황이고, 서울에서 많이 유입되고 있을 것으로 추정.



- 시니어케어 시장은 '24년 약 23조에서 '35년 약 68조로 성장 예상됨.

1. 2024년 요양시장 규모 추정

(단위 : 억원)

		장기요양급여 지급액	본인부담금	비급여 (상급침실료 등)	요양시장 규모
요양	시설	55,041	13,760	10,753	79,554
	재가	92,412	16,308	-	108,720
합산		147,453	30,068	10,753	188,274

(추정근거)

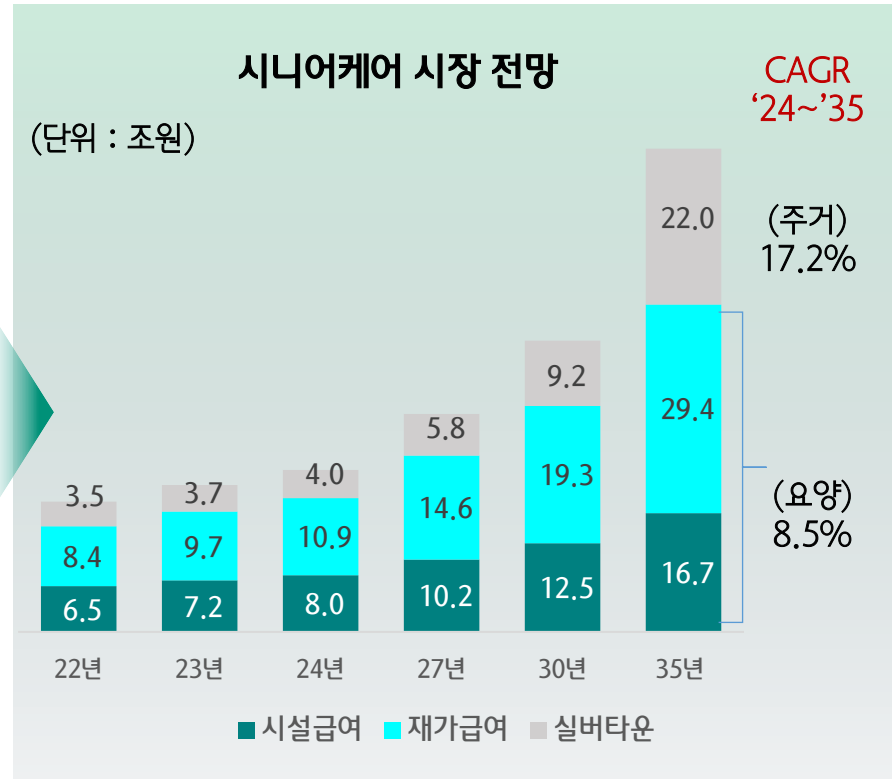
- 2024년 요양시설과 재가요양 수급자수 23.2만명 & 92.5만명
- 요양원 전체 침실수의 30%가 상급침실, 상급침실료 일평균 4만원 가정
- 기타 비급여항목 식자재비 등은 실비성으로 제외.

2. 2024년 실버타운(노인복지주택) 시장규모 추정

	평균이용료	평균보증금	시장 규모
실버타운	월 200만원	4억	약 4조

(추정근거)

- 2024년 실버타운 43개, 9231세대의 상기의 평균금액 가정
- 보증금 예치에 따른 이자율은 3% 가정
- 분양형은 생활비, 임대형은 보증금+생활비로 세대수 곱해서 산출



1. 실버타운은 일본이 고령화진입후 3~4년후 고성장한 사례, 제도 완화(예상), 향후 설립 계획 중인 시설들 감안하여 성장을 추정
2. 재가요양과 시설요양은 과거 성장률과 정책 방향성 감안하여 향후 성장을 조정 추정

주) 보건복지부 장기요양보험통계, 한국보건산업진흥원, 하나금융연구소 추정

- 노인복지시설 시장은 규제 변화에 따라 영향을 크게 받는 경향이 있어, 정부의 재가 중심 돌봄 산업 재편 노력에 힘입어 향후 장기요양보험 급여 집행에서 재가요양시설 비중 더욱 커지고 재가복지시설 시장 확대 예상

제도 정착 및 양적 성장 촉진

질적 성장을 제고하는 방향성 : 민간기업 참여 독려

- 2008.07 ● **노인장기요양보험법 시행**
- 노인부양비용 증가에 대한 사회적 비용, 세대간 갈등, 의료비 증가 등 문제점 해소 대안으로 도입
 - 1~3등급 체계, 중증 노인 위주 서비스
2012. ● **서비스 대상 확대**
- 3등급 인정 기준 완화, 경중 노인 혜택 확대
- 2014.07 ● **수급자 확대로 보장 강화**
- 등급체계 개편 : 4, 5등급(치매특별등급), 도서 벽지거주자를 위한 '가족요양비' 등 특별현금급여 도입

- ✓ (2018.01) '치매국가책임제' 도입 및 인지지원등급 신설
- ✓ (2019.12) 장기요양기관 '지정제' 강화
 - '신고제'에서 '지정제 및 지정갱신제(6년주기)'로 개정
- ✓ (2022) 통합재가서비스 및 보장 강화
 - 통합재가급여 모델 확산
- ✓ (2023.08) **3차 장기요양기본계획 발표 ('23~'27)**
 - 통합재가서비스 확대 : 現 50개소 → '27년까지 1,400개
 - 재가서비스 강화 : 급여비중 現 62(재가):38(시설) → 27년 70(재가) :30(시설)
 - 요양시설 확충 : 공급부족 지역 공립 요양시설 단계적 확대 등
 - 요양보호사 수 : 現 60만명 → 27년 75만명 확대 육성
- (2025) 통합재가서비스 본격 시행
- (2026.3) 통합돌봄지원법 시행

8. 규제 변화에 따른 시장 영향

- 정부의 통합재가돌봄 강화의 정책 방향은 의료+돌봄+주거 인프라 확대 요하여 재정부담 완화 대신 가중 예상.
- 고령인구내 후기고령자 증가 추세 감안했을 때 중증 혹은 만성질환을 겪는 노인의 强요양 니즈 높아져 재가 요양서비스 공급 확대 되는 시장에서 수요-공급 mismatch 예상

재가노인복지시설

최근 규제 영향으로 급격히 성장
향후에도 규제 기반 성장 지속 전망

- 낮은 필요시설 면적 및 인력 요건
- AIP 강화/선호 트렌드
- 치매 규제 신설 등으로 빠르게 성장

노인의료복지시설

타 시설 대비 꾸준히 성장했으며,
최근 대형화, 프리미엄 시설로 발전 중

- 토지/건물 소유 의무
- 비용의 80%는 공단 부담
- 금융/대기업 의 프리미엄 시설 확대

노인주거복지시설

고가의 실버타운 시장 형성,
분양형 재허용 시 시장 확대 가능성

- '15년 분양형 폐지 후 성장 정체
- 100% 본인 부담으로 高수익 모델
- 고가의 프리미엄 또는 CCRC 형태

AIP 수요 등으로

통합돌봄(통합재가) 등

재가노인복지시설이 확대되는

규제 변화 및 건보 장기요양 재정 집행 방향성

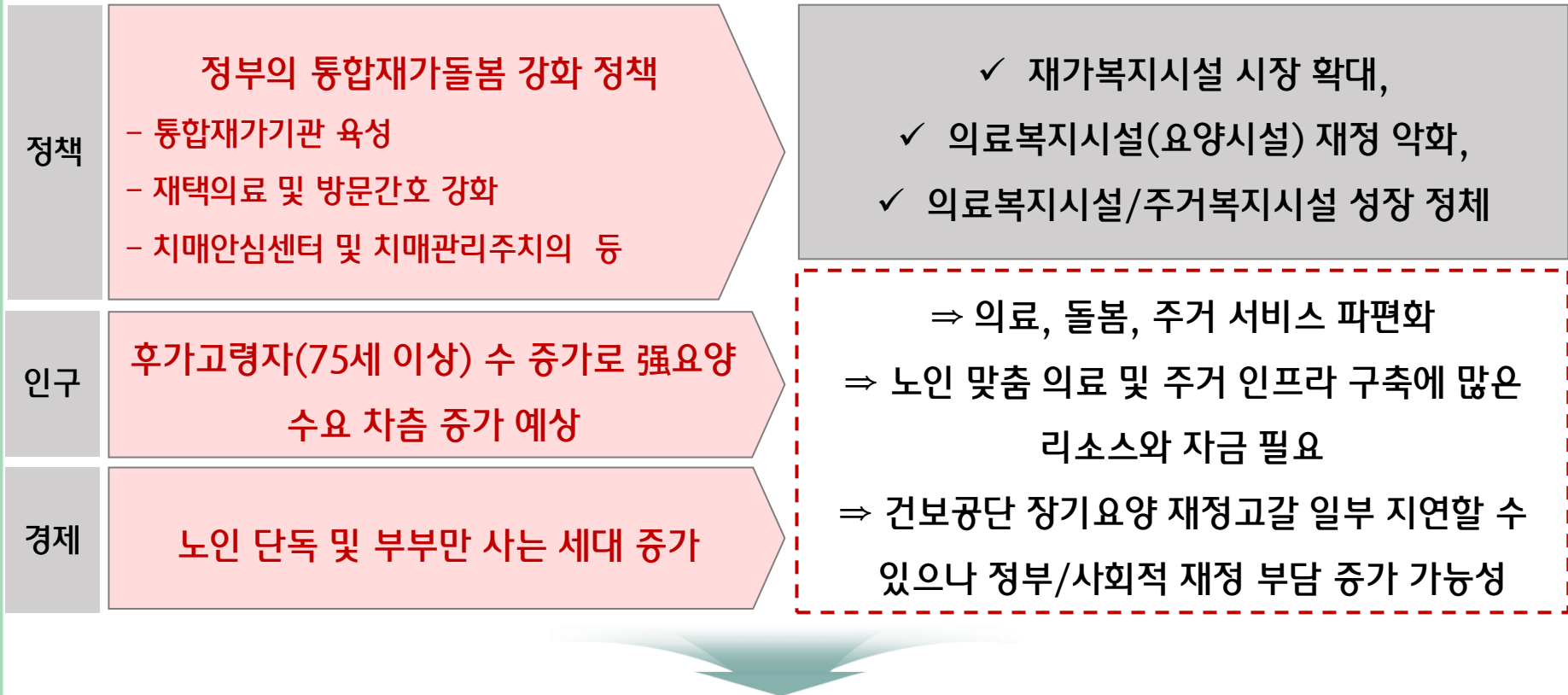
⇒ 후기고령자 증가에 따른 요양 니즈와

재가 시설 위주 서비스 공급 간 mis-match

*CCRC (Continuing Care Retirement Community) 주거, 의료, 돌봄, 여가 등 한곳에서 모두 제공되는 연속 보호체계형 온퇴주거단지

*AIP (aging in place) 살던 곳/지역사회에서 계속 거주하고자 하는 경향

9. 향후 규제 개선시 고려할 점



민간기업의 장기요양 시장 참여 적극 유도 하여 민관 파트너십 구축 필요

자본 및 노동집약 시설인 요양시설과 주거시설 설치에 자본력이 있는 기업이 참여하여 수익을 창출할 수 있도록 제도 개선 필요. 노인복지시설 설치·운영이라고 복지사업으로만 할 수는 없음.

영리사업자가 수익성 확보를 목표로 하여 잉여이익 창출하여야 지속적 요양사업 재투자 -> 규모의 경제 달성 -> 요양 서비스 질 개선 -> 소비자 만족 제고 -> 시장 참여자 증가 -> 가격 다양화

[사례] 가상 요양시설 손익 시뮬레이션

주요 가정

- 도심 요양 수요에 부응하기 위한 도심형 요양시설 설립 가정 (가상의 요양원 설치)
 - 어르신 정원 100명 (1인실 60명 & 2인실 40명), 1인실 침실이용료 70,000원/2인실 40,000원으로 가정
 - 토지매입비 150억 + 건축비(인테리어 등 포함) 200억, 총 350억 투자금 필요
- ⇒ 이 중에서 40%:60% = 자기자본: 금융차입 가정

■ 요양시설 설립 이후 예상 손익

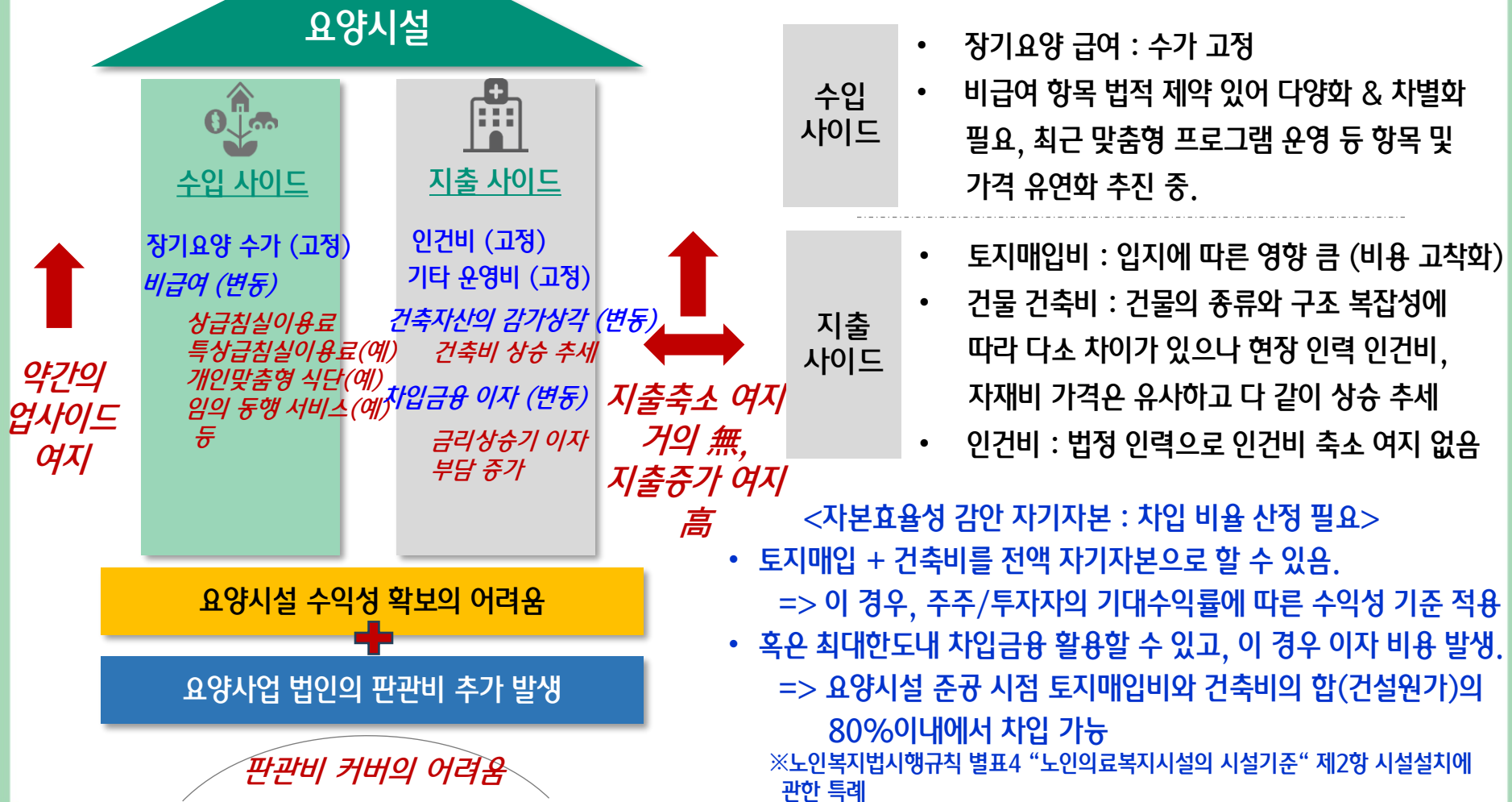
(단위 : 백만원)

어르신 입소율	25% (3개월차)	50% (6개월차)	75% (9개월차)	100% (12개월차)	100% (연간)
입소인원(정원(명))	25	50	75	100	100
1인실	15	30	45	60	60
2인실	10	20	30	40	40
매출이익	397	737	1,077	1,422	5,689
장기요양급여 (본인부담+공단부담)	265	473	680	893	3,572
상급침실이용료(본인부담)	132	265	397	529	2,117
매출원가	457	675	895	1,092	4,369
인건비	283	458	635	789	3,157
사무운영비	34	63	92	121	484
수수료	12	22	32	43	171
수선충담금	4	7	11	14	57
감가상각비	125	125	125	125	500
매출총이익	-60	62	182	330	1,321
영업외이익	0	0	0	-	-
영업외비용	250	250	250	250	1,000
순이익	-310	-188	-68	80	321

- 입소율 100% 도달하는데 약 1년 소요 가정 (금융그룹 설립 요양시설 참고)
- 건축물 감가상각 40년

10. 요양시설 설치의 재무적 한계

- 요양원 설치에 대규모 부동산 매입비로 자본 고착화, 낮은 수익성 리스크에 노출로 비급여 항목 다양화, 차별화 및 요양원 수익원 부수사업 혹은 금융 연계로 통합 가치 확보 가능해야 생존 가능.



11. 요양사업 진입에 있어 실질적 장벽 해소를 위한 정책 개선

CRITICAL LIMITATION

수요 대비 극심한 자본 부담

노인복지법상 30인 이상 요양시설은 설치 주체가 토지·건물을 직접 완전히 소유해야 함. 이로 인해 도심지 요양원 설립을 추진할 시 막대한 자기 자본이 고착화되며, 금리 인상에 따른 자금 차입 이자가 금융비용으로 가산되어 궁극적으로 기업의 자본 효율성 (ROE) 저하를 야기.

※ 자산의 기회비용 및 K-ICS 비율 악영향

01. 천문학적 부동산 매입비와 자본 기회비용

보험사의 요양사업 자회사는 토지매입 및 부동산 개발 전문 인력 확보 필요. 요양사업 자회사는 운영 전문성 기반 고도의 고령자 맞춤 건강관리 노하우 확보를 사업 목적으로 하고 이런 점에서 보험사업과 결을 같이 하는데 운영이외 업무 및 리소스 분산. 또한 엄청난 자본을 투입하여야 해서 자본의 기회비용 발생.

02. 요양원 부동산 매입시 보험사 K-ICS비율에 영향

보험사의 요양사업 자회사가 요양원 설립 목적의 부동산 매입시 모회사 보험사의 K-ICK비율에 부정적 영향. 보험사의 부동산 투자는 업무용도의 예는 엄격하게 제한되어 있으며 시장리스크 위험계수 25% 적용. 단 노인복지법에 따른 의무보유 부동산에 대해서는 20%.

03. 금융그룹 관계사 간 엄격한 신용공여 및 담보 차별 적용

은행 유틸 자금 차입 시, 금융지주회사법상 관계사 은행 간 신용공여 및 담보 확보 규정조건이 제3의 타행 차입 조건보다 오히려 까다롭고 불리하게 작용하여 투자 시 시너지 연계 및 대규모 자금 투입 속도 지연.

※금주지주회사법 제48조 (자회사 등의 행위제한)제2항, 금융지주회사 감독규정 제22조 (적정담보확보기준 등)

12. 금융과의 시너지 과제 및 돌봄 산업화를 위한 정책 개선

01. 요양보호사의 구조적 인력 수급 고충 및 한계

프리미엄 요양원 수요는 매년 폭발적으로 증가하는 반면 현장 요양보호사의 처우 개선 부진으로 공급 인력 풀 자체가 제한적. 지속적인 요양/간호 인력 확보 실패 시 시설 정원 100% 가동 및 질적 고도화 서비스 제공 곤란한 상황. 최근 요양사업 자회사의 요양 인력 양성 허용하는 유권해석은 바람직하나, 당장 사업으로 추진 어려움있어 타기관 교육생, 실습생, 인턴 활용시 지원금 제공 검토. 전반적인 요양보호사 처우 개선을 위한 복리후생 및 각종 수당 지급을 위한 지원금 상향 필요.

02. 시니어 기술 융합에 대한 인센티브 제공

요양시설 내 스마트 헬스케어, AI 낙상 위험 분석, 수면 센서 등 복합 테크 솔루션 도입 시, 요양시설 설립 CAPEX 증가로 추가 투자금 필요. 요양/간호인력의 불필요한 업무를 줄이고 업무 효율성 개선을 목적으로 기술 도입하는 만큼 장기요양보험 보상 수가 내 테크 가산금(인센티브)을 마련하거나 현장 관리 필수 인력 규정의 탄력적 경감 추진 필요. 특히 요양보호사 수급 어려움을 감안하면 기술 기반 탄력적 인력 운영 반드시 도입 필요.

03. 요양원 입소 및 생활비 연계 현물급여형 보험 활성화

종신보험, 연금보험의 정액지급형 특약을 활용하여 요양원 입소, 주거시설 입주에 활용할 수 있으나 보험상품을 통해 직접적으로 입소권 제공이나 본인부담금 급여 및 비급여 서비스 제공을 보장받는 것은 불가한데, 공적 급여와의 구분, 금융과 비금융간 고객 정보처리 기준 등을 마련하여 돌봄 연계 보험 활성화 필요

04. 돌봄+주거 통합 서비스형 시설 규제 허용

요양시설 설치 기준 및 인허가(지정) 절차와 주거시설 설치 기준 및 인허가 절차 상이하며 다양한 법 저촉. 시니어 삶 여정에서 건강 단계에 따른 요양/간병 서비스를 한 시설에 머물면서 받을 수 있도록 허용 검토 필요. 자립 생활 가능→요양/간병 단계로 이동에 따른 케어 서비스 제공 가능한 시설로 장기요양 등급 인정자와 인정외 노인 같이 거주하는 시설 설치 필요. (한국 : 유료 양로원 - 너싱홈 - 요양원 설립 규정, 운영/비용구조 다름, 일본 : 하나로 운영 가능)

[유의사항]

본 자료에 수록된 내용은 작성자의 개인적인 견해이며, 작성자가 속한 기업의 공식적인 입장을 대변하는 것은 아닙니다. 또한 본 자료는 신뢰할 수 있는 데이터와 자료를 바탕으로 작성되었으나, 그 정확성이나 완전성을 보장하지는 않습니다. 일부 추정치에 대해서는 작성자의 주관적 생각에 따라 책정된 임의의 가정이 적용되어 산출되었음을 알려드립니다. 따라서 본 자료에 포함된 정보나 의견을 바탕으로 행해진 의사 결정 등의 행위와 그 결과에 대해 작성자는 어떠한 법적 책임도 지지 않습니다. 보시는 분들께서는 본 자료를 참고용으로만 활용하시고, 중요한 의사결정 시에는 관련 정책과 현행 법령을 꼭 확인하시기 바라며 전문가의 자문을 구하시기 바랍니다.

감사합니다.